
Direcció de projectes

Resum

Mòdul 4. Dirigir l'equip de treball

Índex

Unitat 1. Establir l'estructura organitzativa del projecte	2
Unitat 2. Construir l'equip de treball	4
Unitat 3. Seleccionar les persones que integraran l'equip	5
Unitat 4. Crear l'equip de treball a l'Administració	7
Unitat 5. Motivar per assolir el compromís	9
Unitat 6. Gestionar l'equip de treball	11
Unitat 7. Les etapes de desenvolupament de l'equip del projecte	12



UNITAT 1. ESTABLIR L'ESTRUCTURA ORGANITZATIVA DEL PROJECTE



Important

L'estructura organitzativa del projecte ha d'establir-se d'acord amb els criteris organitzatius que s'apliquen al conjunt de l'organització on es desenvolupa el projecte i d'acord amb les condicions particulars d'aquest projecte en concret.

Sempre que sigui possible, la direcció del projecte ha de tenir en compte l'**experiència de projectes anteriors** per determinar l'estructura organitzativa més apropiada.

L'estructura organitzativa del projecte s'ha de dissenyar de forma que faciliti i incentivi la **comunicació efectiva i eficient** i la **cooperació** entre tots els membres de l'equip de treball, i també amb altres parts externes interessades.

La direcció del projecte ha d'assegurar que l'**estructura organitzativa** que s'adopta s'adequa a diferents aspectes:



És necessari que la direcció del projecte identifiqui **com es mantindran les relacions** entre l'equip del projecte i els òrgans que han fet l'encàrrec, els departaments de l'organització matriu que hauran de col·laborar en el projecte, i altres parts interessades.

Per seleccionar el personal adequat que ha de participar en el projecte i assignar-li les tasques correctament, és aconsellable tenir les descripcions dels llocs de treball potencialment implicats, així com els historials professionals de les persones que els ocupen, en els quals, per exemple, s'indiqui la seva experiència i la formació que han realitzat.

Si el projecte és prou complex i té una durada prevista significativa, és possible que es produeixin **canvis en l'estructura organitzativa**, per la qual cosa és necessari documentar aquesta estructura i revisar-la sempre que sigui aconsellable.

L'estructura de l'equip del projecte i els rols que han d'exercir els seus membres varien segons la naturalesa de les tasques que s'han de realitzar.

Amb tot, hi ha una sèrie de funcions genèriques que normalment cal exercir, i és adequat preveure-les i **assignar-hi les persones més adequades**:

- Responsable de la documentació del projecte.
- Responsable de la qualitat.
- Secretari tècnic, que ha d'aixecar actes de les reunions i registrar els esdeveniments importants.



Important

Finalment, és important que l'equip es doti d'unes **regles de funcionament intern**.

UNITAT 2. CONSTRUIR L'EQUIP DE TREBALL

Perquè un **grup de treball**, és a dir, diverses persones que realitzen tasques per a un mateix projecte, esdevingui un **equip de treball**, és a dir, diverses persones que cooperen per assolir uns objectius comuns, és necessari que tothom que l'integra es comprometi en aquests objectius.



Important

El compromís per a l'assoliment d'unes metes comunes és el que distingeix un grup de treball d'un equip de treball.

Per aconseguir aquest compromís individual amb els objectius col·lectius cal que la direcció del projecte **gestioni adequadament la informació**: sense coneixement del que cal fer i per què cal fer-ho, no és possible comprometre-s'hi.

A més, **promoure la participació** de l'equip en les diverses fases de la gestió del projecte ajuda també a la identificació dels seus membres amb els objectius comuns.

Per a la construcció d'un equip de treball eficaç i eficient, la direcció del projecte ha de seguir els passos següents:

- **Definir la visió, la missió i els objectius** que cal assolir. La direcció ha d'analitzar i exposar també els problemes que es trobarà l'equip en el decurs del treball i els riscos que haurà d'afrontar. En definitiva, la direcció del projecte ha de saber cap a on vol portar el seu equip.
- Determinar les **competències** que ha de tenir o d'adquirir cada membre de l'equip per executar les seves funcions i exercir les seves responsabilitats adequadament.
- **Seleccionar les persones** que es corresponen amb els perfils de competències definits perquè s'integrin a l'equip.
- **Planificar el projecte** amb la participació dels membres del nou equip de projecte.

UNITAT 3. SELECCIONAR LES PERSONES QUE INTEGRARAN L'EQUIP

Com ja hem indicat, durant la fase de planificació del projecte, s'han de definir **les competències necessàries** que ha de tenir el personal que hi ha de treballar, en termes de formació, entrenament, habilitats i experiència.



- ✓ Coneixement de les circumstàncies i objectius del projecte.
- ✓ Domini tècnic i experiència actualitzada en la matèria de la qual s'ha d'ocupar.
- ✓ Creativitat i capacitat d'innovació.
- ✓ Responsabilitat i laboriositat.
- ✓ Flexibilitat, sociabilitat i capacitat de cooperació i de treball en equip.
- ✓ Realisme, capacitat crítica, objectivitat i imparcialitat.
- ✓ Capacitat de comunicació i de negociació.
- ✓ Ordre, treball sistemàtic i planificació.
- ✓ Dinamisme i iniciativa.

Quan es fa la selecció del personal del projecte, s'ha de tenir en compte que els atributs personals responen a les competències definides, especialment en el cas dels llocs de treball clau. Així mateix, cal **considerar les característiques funcionals de cada lloc de treball**.

Sempre que sigui possible, la direcció del projecte ha de participar en la selecció del personal que hi intervingrà, ja que això facilita el funcionament correcte de l'equip.

Amb tot, procurar una bona correspondència entre les competències necessàries i les que poden aportar els membres de l'equip no és suficient per garantir un bon funcionament d'aquest equip. Almenys s'han de tenir en compte tres factors més:

1. Que la participació en el projecte no generi al personal conflictes en la seva agenda professional, ja que normalment les persones candidates estan integrades en unitats de treball operatives.
2. Que entre les competències esmentades hi hagi especialment la de saber i voler treballar en equip, amb la resta de membres, amb la mateixa direcció del projecte i amb altres actors clau.
3. Que les persones candidates no tinguin objeccions a una probable situació de treball amb pressió de terminis, de dedicacions extraordinàries, de control i supervisió per part de responsables i autoritats externes a l'equip, i d'altres requisits del projecte.

Tenint en compte això, com a direcció del projecte heu de gestionar **els interessos individuals de les persones** que integren l'equip perquè no entrin en contradicció amb els objectius que heu d'assolir. En la mesura del possible, heu de conciliar aquests interessos individuals amb els col·lectius, però no es pot excloure la possibilitat que calgui exercir, en circumstàncies extremes, el dret de remoure algun dels membres de l'equip.

Com a direcció del projecte, heu d'assegurar també que els membres de l'equip comprenen i accepten les funcions i responsabilitats que els assignareu.

En cas que el personal del projecte continuï treballant a temps parcial en les seves unitats operatives d'origen, que és el cas més habitual, heu d'establir clarament en quins termes s'equilibrarà aquesta dedicació.



Important

Tingueu en compte que heu d'informar prèviament els comandaments operatius de les diferents unitats que tenen personal que participarà en el projecte sobre quines són les persones que hi estan implicades i quines funcions faran, perquè puguin aportar el seu punt de vista i suggeriments.

Com a direcció del projecte, heu de **monitorar el desenvolupament del personal de l'equip de treball**, inclosa l'efectivitat i l'eficiència en el desenvolupament de les seves tasques. D'acord amb la informació obtinguda, cada membre de l'equip ha d'obtenir el retorn adequat, tant en termes de necessitats i propostes de millora com en termes de reconeixement i, si escau, recompensa.

Per millorar el funcionament de l'equip, sempre que sigui necessari, el conjunt de l'equip o els membres que ho requereixin individualment han de participar en les **accions de desenvolupament professional necessàries**: formació, reunions de treball, etc. Amb aquestes accions, s'ha d'aconseguir l'entrenament necessari per dur a terme les tasques amb correcció i una presa de consciència sobre els objectius del projecte, el paper que hi té cada individu de l'equip, la importància de les tasques que ha de desenvolupar i els criteris de qualitat que s'aplicaran.

UNITAT 4. CREAR L'EQUIP DE TREBALL A L'ADMINISTRACIÓ

L'entorn de treball de l'Administració té una sèrie de **particularitats que condicionen la gestió** de l'equip de treball del projecte.



A continuació, comentem aquests tres aspectes.

a. Capacitat de seleccionar personal

A l'Administració, la direcció del projecte, fins i tot en els casos de màxim apoderament, no pot contractar lliurement personal propi ni empreses externes col·laboradores. Això suposa una limitació a la capacitat de construir un equip de treball "a mida".

Tenint en compte això, es recomana determinar amb l'òrgan que formula l'encàrrec quina és l'autonomia que es té per organitzar el projecte i si aquesta autonomia inclou o no la possibilitat de seleccionar de forma raonada i factible els membres de l'equip.

Lògicament, en la majoria de casos la selecció s'ha de fer entre personal de la plantilla de l'Administració mateixa.

Si l'òrgan responsable atorga la capacitat de seleccionar el personal o de proposar qui ha de formar part de l'equip, és recomanable tenir el seu suport formal i l'apoderament suficient. Aquest òrgan ha de deixar clara la importància i la prioritat del projecte per a l'organització i comunicar-ho als comandaments implicats, amb els quals la direcció del projecte ha de negociar les condicions més equilibrades de participació del seu personal.

b. Conflictes amb les unitats operatives

La direcció del projecte ha de tenir cura de no generar conflictes amb les unitats operatives que han de proporcionar personal per al projecte, tant si és a petició de la direcció del projecte com per determinació de l'òrgan responsable.

S'implica negociar amb els comandaments d'aquestes unitats per deixar clares les condicions de la participació del seu personal, pel que fa, per exemple, a dedicació i terminis d'aquesta participació.

Si les característiques del projecte ho permeten, s'han d'establir les **condicions d'un treball compartit**. Novament, els òrgans de govern responsables o l'alta direcció executiva de l'organització han de remarcar la importància del projecte per al conjunt de l'organització i la prioritat que té.

És important que, com a direcció del projecte, parleu amb els comandaments abans que amb les persones a les quals heu de proposar la integració en l'equip, per tal de no generar expectatives que després no es puguin complir i per no crear una situació de malestar en la unitat amb fets consumats.

c. Voluntat de col·laboració

La situació ideal és que les persones que han d'integrar l'equip del projecte acceptin voluntàriament la seva participació. Si alguna de les persones seleccionades hi fa objeccions i aquestes objeccions no poden resoldre's adequadament, s'ha de renunciar a la seva col·laboració i buscar una alternativa.

En aquest sentit, és convenient anar preparat i preveure més d'un possible candidat per cada lloc de treball.

En cas que la participació en el projecte comporti una alteració de les condicions normals de treball, cal que l'òrgan que fa l'encàrrec determini si hi haurà algun tipus de compensació, ja que cal deixar-ho clar a les persones candidates en proposar-les per a la incorporació a l'equip.

Si no es pot actuar d'aquesta manera, és a dir, si l'equip de treball ens ha estat predeterminat per les circumstàncies que sigui, i considerem que no es compleixen les condicions necessàries que s'han anat revisant (competències professionals, disponibilitat, etc.), cal deixar clara aquesta limitació a l'òrgan que formula l'encàrrec perquè assumeixin amb ple coneixement les seves decisions.

Sovint a les administracions les persones integrants de la força de treball dels projectes són *seleccionades* de forma natural per les característiques formals del seu lloc de treball, perquè són les úniques que compleixen determinats requisits i per les limitacions de mobilitat que existeixen en la gestió de les persones. En aquests casos, com a direcció del projecte no podeu assegurar que el compromís de les persones amb el projecte sigui inicialment el necessari.

La direcció del projecte i l'òrgan que fa l'encàrrec han de ser plenament conscients d'aquesta situació i de la limitació que suposa; si no existeix cap possibilitat d'actuar amb flexibilitat en la creació de l'equip, és possible que calgui concloure que no es podran aplicar amb plena conseqüència els principis de la direcció de projectes al treball en qüestió.

UNITAT 5. MOTIVAR PER ASSOLIR EL COMPROMÍS

Un desenvolupament efectiu dels equips de treball requereix que els seus membres individualment siguin **competents**, però també que estiguin **motivats** i que es comprometin en el treball amb els seus companys.

Com a directors del projecte també us heu d'ocupar d'establir un ambient de treball que encoratgi l'excel·lència, les relacions de treball efectives, la confiança i el respecte a l'equip de treball i entre aquest equip i les altres parts interessades en el projecte.



Important

Per contribuir a la **creació d'un bon ambient de treball**, és convenient que apliqueu les pràctiques següents:

1. Buscar el consens en la presa de decisions, no la imposició dels vostres parers.
2. Utilitzar metodologies estructurades i sistemàtiques per a la resolució de conflictes, no improvisar.
3. Buscar una comunicació clara, oberta i efectiva.
4. Reforçar el compromís de l'equip amb la satisfacció de qui fa l'encàrrec i de les altres parts implicades.

James G. March i Herbert Simon, en el seu llibre *Teoria de l'organització*, formulaven les regles següents per **generar compromís** en els membres d'un equip de treball:

- Afavorir que els membres de l'equip interactuïn freqüentment, per generar consciència i sensació d'equip.
- Assegurar que les necessitats individuals es tenen en compte en el desenvolupament de l'equip.
- Transmetre la importància del projecte i de la participació de tots els membres de l'equip.
- Assegurar que tots els membres de l'equip comparteixen els objectius comuns.
- Evitar que els membres de l'equip competeixin entre ells; l'objectiu és la cooperació, no la competència.



competència: Aptitud o capacitat d'aplicar en un treball uns coneixements, unes habilitats i unes actituds.

motivació: Força interna o externa que impulsa una persona a treballar per assolir uns objectius.

La **motivació** de les persones que integren l'equip del projecte és primordial si es vol assolir la màxima eficiència.



Atenció!

La motivació és la força interna o externa que impulsa una persona a treballar per assolir uns objectius.

Una persona treballa a gust i proporciona un rendiment elevat quan creu:

- Que l'activitat que realitza és satisfactòria i estimulante.
- Que les condicions de treball són acceptables: tracte dels seus responsables, ambient de treball, recursos i mitjans, etc.
- Que se li reconeix i valora adequadament el treball que realitza.
- Que rep una compensació justa pel seu esforç.

Tan important com motivar el personal és no desmotivar-lo. Tot seguit descrivim algunes circumstàncies que acostumen a contribuir a la desmotivació dels equips de treball, per tal que les tingueu en compte i les corregiu sempre que sigui possible:

Factor desmotivador	Possibles actuacions
Treballar amb una pressió excessiva dels terminis d'execució de les tasques, situació que pot provocar que no es pugui dedicar als treballs el temps i l'atenció necessaris.	Vetllar per l'acompliment de la programació, i si escau, corregir-la, amb l'assentiment de l'òrgan que fa l'encàrrec. Evitar els endarreriments que incideixen negativament en altres tasques.
Canviar amb freqüència d'especificacions i de criteris de treball, la qual cosa pot obligar a repetir tasques que ja s'havien executat.	Establir clarament durant la planificació els criteris i especificacions del projecte i de les tasques del projecte. Acceptar només les modificacions derivades d'incidències insalvables en el desenvolupament del projecte.
Desconèixer la finalitat o el sentit de les tasques que s'han d'executar, respecte al conjunt del projecte. No tenir informació suficient sobre les funcions i responsabilitats que cal realitzar.	Donar a tots els membres de l'equip informació suficient sobre el seu paper en el projecte, per tal que hi puguin tenir un paper actiu i puguin contribuir amb les seves propostes.

UNITAT 6. GESTIONAR L'EQUIP DE TREBALL

Una vegada creat l'equip de treball, com a direcció del projecte heu de procurar gestionar-lo de la forma més eficient.

D'entrada, cal que creeu dins de l'equip de treball un **clima obert de comunicació**. Cap dels membres de l'equip no ha de coartar-se a l'hora de preguntar el que no ha entès o de demanar aclariments. Com a direcció del projecte heu d'assegurar-vos d'això.



Important

Què podeu fer com a directors del projecte per procurar un bon funcionament de l'equip?

- Definir clarament quins són els **objectius comuns** i els **objectius individuals**.
- Assegurar-vos que **cada membre de l'equip comprèn què s'espera d'ell** i hi està d'acord.
- **Assignar responsabilitats**, és a dir, donar autonomia sobre tasques i situacions concretes per tal que les persones puguin prendre decisions. Aquesta delegació de responsabilitat en cap cas ha d'anar en detriment de la responsabilitat global de la direcció sobre el conjunt del projecte.
- Establir **procediments de treball** per a les activitats i per a la gestió del conjunt del projecte. Cal fer-ho concentrant-se en l'eficiència i en l'efectivitat, i encoratjant tot l'equip a proposar millores sobre tot el que sigui possible.
- Ocupar-vos de les **relacions internes** entre els membres de l'equip i **externes** amb les parts interessades. Com a direcció del projecte heu d'actuar amb un rol facilitador i mediador en les friccions i malentesos que segurament sorgiran, sobretot en els moments de més pressió. Heu de ser conscients d'aquest vessant de la vostra responsabilitat i preparar-vos adequadament treballant les **habilitats de relació interpersonal**.

Pel que fa a aquest darrer punt, com a directors de projectes, heu de comprendre que el paper principal que cal desenvolupar és el de **gestor d'equips de treball**; pràcticament, tota la resta de funcions –com, per exemple, programar les tasques del projecte–, es poden delegar. Ho heu de tenir en compte per preparar-vos de la forma més adequada, si escau, amb formació o l'assessorament d'altres companys.

Si creieu que dirigir equips humans no és el que voleu fer, probablement haureu de renunciar a dirigir projectes; la vostra aportació serà més efectiva com un especialista més de l'equip.

UNITAT 7. LES ETAPES DE DESENVOLUPAMENT DE L'EQUIP DEL PROJECTE

Com a direcció del projecte heu de ser conscients que l'equip de treball no es manté immutable durant tot el decurs del projecte, sinó que acostuma a passar per una sèrie d'etapes, que heu de conèixer, ja que cadascuna d'aquestes **etapes** reclamen una atenció de diferent tipus per part vostra:



1. **Formació.** L'equip es preocupa sobretot del seu propi funcionament. L'atenció es concentra en l'actuació del responsable, del qual s'espera que organitzi i estructurï correctament el treball.

En aquesta etapa els errors de la direcció poden provocar que apareguin lideratges alternatius, amb caràcter informal, però que poden perjudicar l'inici del projecte.

La direcció ha d'actuar **liderant amb visió** i amb una **adequada preparació** de cada activitat que cal realitzar, per demostrar control sobre la situació.

2. **Eclosió.** En aquest segon moment l'equip entra en crisi davant la incertesa que comporta conèixer els objectius i les tasques que cal dur a terme. Davant de les dificultats es qüestiona l'organització, l'estructura, els criteris de funcionament i, fins i tot, la direcció mateixa.

La direcció del projecte ha de saber **gestionar els conflictes** que apareixeran, a fi de reforçar l'equip.

3. **Normalització.** Arribat a aquest estadi, l'equip aprèn a resoldre els seus conflictes i a assolir un bon nivell de treball. S'han definit unes normes de relació i funcionament de l'equip, encara que siguin informals. Tot el personal s'ha ubicat en les seves responsabilitats; tothom sap el que s'espera d'un mateix i de les altres persones.

La direcció es concentra a fer **avançar el projecte cap als objectius**, tenint en compte la programació.

4. **Maduresa.** En aquest moment l'equip funciona adequadament: s'assoleixen resultats i això retroacciona les persones que l'integren, que veuen compensades el seu esforç. Es generen dinàmiques de millora i cooperació que corresponen al que realment és un equip de treball.

La direcció ha d'esforçar-se en aquesta fase per detectar les possibilitats de **millora de l'eficàcia i l'eficiència del projecte**, així com d'obtenir aprenentatges per a l'equip i l'organització. Cal tenir cura també dels riscos potencials i controlar qualsevol possible desviació de la programació.

5. **Dissolució.** Finalment, l'equip ja ha assolit els objectius del projecte. Una vegada executades totes les tasques operatives, es reflexiona sobre els aprenentatges assolits i s'aporten propostes de millora per a futurs projectes. L'equip pot gaudir del resultat assolit.

La direcció ha d'ajudar els membres de l'equip a **reintegrar-se a les seves unitats operatives**. Heu de tenir en compte, a més, que no es tracta d'un procés lineal. L'aparició de dificultats en el desenvolupament del projecte pot donar lloc a crisis i a retrocessos.